

## ПОДХОДЫ К ОПТИМИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЗАТРАТ В ЦЕПИ ПОСТАВОК РАЙОННОГО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ОБЩЕСТВА

В статье рассматриваются подходы к организации управления затратами по центрам затрат и по логистическим процессам. Дается характеристика методов, позволяющих эффективно организовать управление затратами в цепочке поставок. Рассматриваются критерии выделения центров затрат. Предложены подходы к расчету и управлению затратами в цепях поставок.

The article examines the approaches to cost management organization according to cost centers and logistics processes. The characteristic of methods that help to organize cost management in a supply chain is given. The criteria for allocation of cost centers are singled out. The approaches to the cost calculation and cost management in supply chains are suggested.

**Ключевые слова:** затраты; логистические затраты; места возникновения затрат; центр затрат; цепочка поставок; логистический процесс; управление затратами.

**Key words:** costs; logistics costs; cost center; supply chain; logistics process; cost management.

### Введение

*Затраты предприятия – это тот рычаг, воздействуя на который можно существенно улучшить финансовые результаты предприятия. Рано или поздно перед менеджерами организации встает задача управления затратами. Как правило, наиболее вероятными причинами, по которым затратам начинают уделять повышенное внимание, являются следующие:*

- *Кризисная ситуация с продажами. При отсутствии продаж нет выручки. Чтобы как-то улучшить финансовую ситуацию, инициируется сокращение затрат везде, где это только возможно.*

- *Конкурентная ценовая война. Чтобы выжить в такой войне и не проиграть, организация вынуждена снижать затраты.*

- *Требования собственников, которых не устраивает текущая прибыль организации.*

- *Выход организации на заданную прибыль, привлечение стратегического инвестора.*

*В настоящее время под влиянием практически всех названных выше причин подобная задача встала и перед организациями потребительской кооперации. Поиску подходов к управлению затратами, которые позволят оптимизировать их уровень в цепи поставок организации потребительской кооперации и повысить ее конкурентоспособность, и посвящена данная статья.*

Считается, что затратами лучше всего управлять там, где непосредственно происходит производственный процесс или его обслуживание. В связи с этим появилось понятие места возникновения затрат.

По нашему мнению, в настоящее время в условиях обострения конкуренции на рынке товаров и услуг, а также осознания важности и роли логистики в деятельности организации, целесообразно места возникновения затрат рассматривать как отдельные объекты, реализующие определенные процессы в цепочке доведения товара до конечного потребителя. И не обязательно эти объекты должны являться структурными подразделениями организации. Но при этом выделение структурного подразделения в качестве места возникновения затрат будет выглядеть наиболее логичным и правильным.

Место возникновения затрат может быть трансформировано в центр затрат. Центр затрат – это, как правило, структурное подразделение организации, возглавляемое руководителем, несущим ответственность за результаты его работы. С каждым центром затрат в логистике связаны выполняемые им определенные бизнес-процессы. Поэтому, по нашему мнению, правомерно

выделять в качестве центров затрат и отдельные осуществляемые логистические бизнес-процессы, а также цепочку поставок как совокупность таких процессов.

Для того чтобы оценить выгодность осуществляемых логистических бизнес-процессов и цепочек поставок, сформированных организацией, необходимо отойти от традиционного понимания расчета издержек и прибыли. Традиционно издержки рассчитываются либо в целом по предприятию, либо по его отдельным функциональным подразделениям. Нам же необходимо пойти дальше и рассчитать издержки по отдельным выполняемым логистическим бизнес-процессам. И тогда сразу станет понятно, выгодно ли осуществлять эти процессы либо нужно как-то менять схему работы в цепочке поставок.

Используя логистический подход, попытаемся определить величину затрат не по подразделениям, а по выполняемым ими процессам. Для этого мы можем использовать принципы ABC-костинга и распределить часть затрат каждого подразделения между выполняемыми им логистическими бизнес-процессами с использованием факторов распределения затрат. В качестве логистических бизнес-процессов, осуществляемых в цепочке поставок районного потребительского общества, в данном случае можно рассматривать следующие: «Организация выездной торговли в населенном пункте», «Организация поставки товаров из логистического центра через склад райпо в магазин № ...» и т. д.

Рассмотрим возможные подходы к управлению затратами в цепочке поставок товаров от производителя в магазин через склад райпо. Цепочку поставок в данном случае можно представить следующим образом: производитель – логистический центр – склад райпо – магазин.

Рассмотрим часть этой цепочки: склад райпо – магазин. Весь процесс управления затратами в цепочке поставок предлагается разбить на несколько этапов.

*Этап 1. Выделение основных центров затрат.* С этой целью укажем основные виды работ и функции, выполняемые в процессе доведения товара до конечного потребителя. Коммерческие функции (прием и оформление заявок на товар, контроль запасов, контроль ассортимента, планирование графика поставок) выполняет коммерческая служба; функции складской логистики (приемка, хранение, комплектация партий товара) – склад райпо. Транспортировку товаров от поставщиков на склад или непосредственно в розничную торговую сеть осуществляет транспортное подразделение. Функции розничной продажи выполняют отдельные магазины. В соответствии с этим, в рассматриваемой цепочке поставок можно выделить по крайней мере 4 центра затрат: коммерческая служба, склад, транспортное подразделение, магазин.

*Этап 2. Определение сметы затрат по каждому центру затрат.* Далее в таблице с использованием условных данных рассмотрим, как можно рассчитать затраты на осуществление этого логистического бизнес-процесса.

#### Расчет затрат на выполнение логистического бизнес-процесса «Поставка товара в розничный торговый объект»

Показатели	Коммерческая служба	Склад	Транспортное подразделение	Магазин	ИТОГО
1. Прямые затраты по центру затрат, усл. ед.	500	9 000	6 000	2 000	–
2. Выполненные работы:					
2.1. Заявки на поставку, шт.	250	–	–	–	–
2.2. Грузооборот, усл. ед.	–	80 000	–	–	–

Окончание таблицы

Показатели	Коммерческая служба	Склад	Транспортное подразделение	Магазин	ИТОГО
2.3. Пробег, км	–	–	3 600	–	–
3. Валовая прибыль, усл. ед.	–	–	–	3 000	3 000
4. Прямые затраты на единицу выполненных работ, усл.ед.	2,00	0,11	1,67		
5. Содержание логистического бизнес-процесса «Поставка товара в розничный торговый объект» по функциям:					
5.1. Обработано заявок на товар, шт.	12	–	–	–	–
5.2. Поставлено товаров со склада, усл. ед.	–	4 000	–	–	–
5.3. Пробег транспорта для доставки товаров в магазин, км	–	–	300	–	–
5.4. Содержание магазина, усл. ед.	–	–	–	2 000	

6. Затраты на бизнес-процесс, усл. ед.	24	440	501	2 000	2 965
--	----	-----	-----	-------	-------

В каждом из выбранных нами центров затрат можно определить прямые затраты, непосредственно связанные с осуществлением возложенных на него функций (стр. 1 таблицы).

К этим затратам можно отнести:

- расходы на оплату труда персонала, участвующего в процессе;
- отчисления с фонда оплаты труда;
- амортизацию оборудования и основных средств (в той степени, в которой конкретное оборудование используется в данном процессе);
- материалы, топливо, инвентарь, используемые в процессе;
- иные ресурсы и услуги, используемые в процессе (например, расходы на содержание зданий и помещений и т. д.).

Амортизацию зданий и расходы на их содержание нельзя в полной мере считать прямыми расходами, однако их сумму, приходящуюся на конкретный центр затрат, можно без особой погрешности определить, разделив общую сумму затрат по организации пропорционально площади, занимаемой каждым подразделением. Затраты на инвентарь и различные материалы и топливо можно без труда определить по отдельным материально ответственным лицам и затем отнести на конкретный центр затрат.

*Этап 3. Преобразование центра затрат в центр ответственности.* Основываясь на тезисе, что управлять затратами необходимо там, где они возникают, на каждый центр затрат возлагаем ответственность за соблюдение сметы затрат. Причем, необходимо помнить, что руководство подразделения должно отвечать только за те затраты, на которые оно реально может повлиять (т. е. контролируемые им затраты). Таким образом можно задействовать резервы экономии на местах.

*Этап 4. Определение по каждому центру затрат нормы расходов на осуществление основных функций.* Для этого по каждому центру затрат определяем показатель, которым можно измерить результаты его деятельности (стр. 2.1–2.3 таблицы). Например, для коммерческой службы – это количество обработанных заявок, для склада – объем складского оборота в денежных или натуральных показателях, для транспорта – пробег по маршруту, для магазина – валовая прибыль за определенный период времени. После этого, разделив рассчитанную сумму прямых затрат по каждому центру затрат на объем деятельности за аналогичный период времени, получим норматив затрат на выполнение отдельных видов работ (стр. 4 таблицы).

*Этап 5. Отнесение суммы затрат по каждому центру затрат на бизнес-процессы, в которых этот центр затрат участвует.* Для этого по логистическому бизнес-процессу «Организация поставки товаров из логистического центра через склад райпо в магазин № ...» определяем показатели, характеризующие вклад каждого подразделения в его осуществление (стр. 5.1–5.4 таблицы). Умножив сумму затрат на выполнение отдельных видов работ на количество выполненной работы (стр. 4 · стр. 5.1 таблицы), получим затраты по каждому виду работ и по каждому подразделению на выполнение логистического бизнес-процесса. После этого можно определить выгодность логистического бизнес-процесса, сравнив полученную валовую прибыль и затраты. В рассмотренном нами условном примере полученная валовая прибыль лишь незначительно превышает затраты на осуществление логистического процесса.

Произведенный расчет затрат позволил определить:

1. Общую выгодность логистического бизнес-процесса.
2. Затраты по основным центрам затрат с целью составления для них сметы затрат.
3. Вклад каждого центра затрат в общие затраты по логистическому бизнес-процессу, что позволит выяснить, в каком направлении осуществлять совершенствование выполняемых функций с целью оптимизации общих затрат в цепи поставок.

## Заключение

Рассмотренный пример – это попытка анализа только небольшого отрезка цепочки поставок в пределах одной организации. Подобным же образом необходимо осуществить оптимизацию всей цепи поставок, в том числе и за пределами организации, рассматривая, к примеру, логистический процесс «Поставка товара с логистического центра через склад райпо в магазин», решить задачу минимизации общих затрат в цепи поставок. Выполнение этой задачи позволит не только получить конкурентоспособную цену товара, но и покажет, в каких звеньях цепи поставок имеются излишние

затраты. Таким образом, управление логистическим затратами может сыграть в повышении конкурентоспособности организаций потребительской кооперации важную роль.

#### **Список использованной литературы**

1. **Гаррисон, А.** Логистика. Стратегия управления и конкурирования через цепочки поставок : [пер. с англ.] / А. Гаррисон, Р. Ван Гок. – М. : Дело и сервис, 2010. – 366 с.
2. **Каверина, О. Д.** Управленческий учет: системы, методы, процедуры / О. Д. Каверина. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 352 с.
3. **Мюллендорф, Р.** Производственный учет. Снижение и контроль издержек. Обеспечение их рациональной структуры / Р. Мюллендорф, М. Карренбауэр. – М. : ФБК-ПРЕСС, 1996. – 160 с.
4. **Мишин, Ю. А.** Управленческий учет / Ю. А. Мишин. – М. : Дело и Сервис, 2002. – 176

*Получено 04.06.2015.*